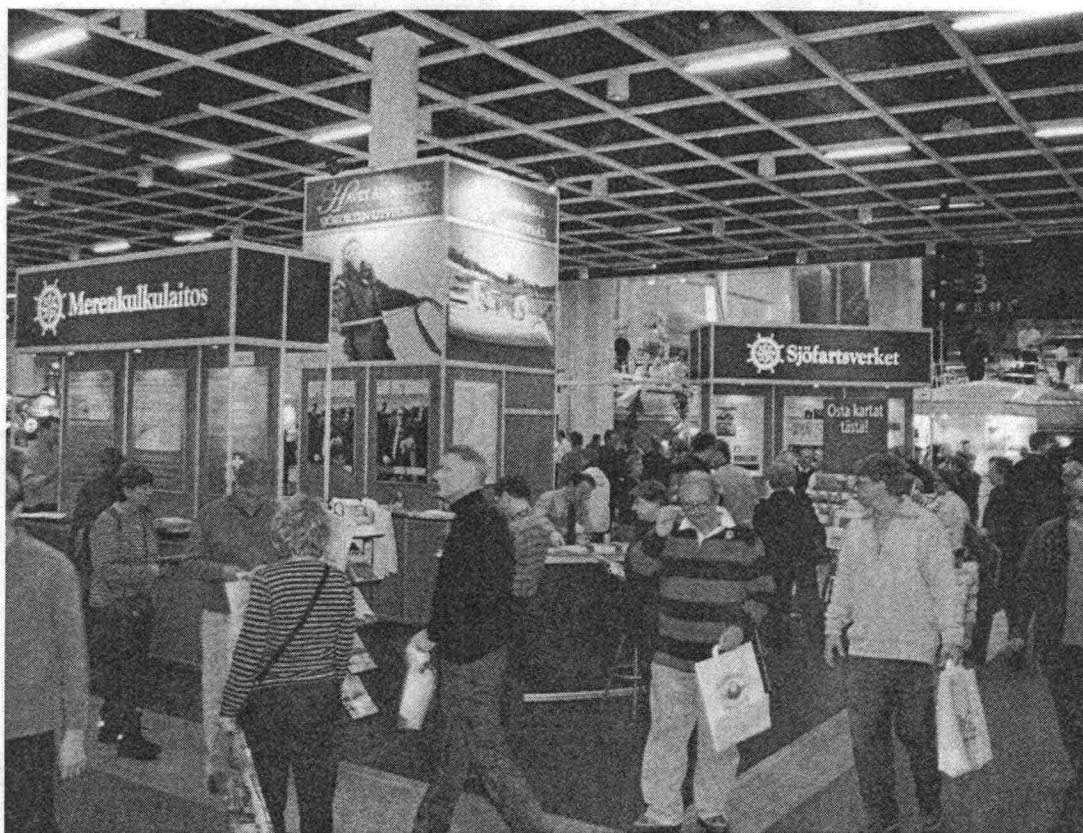


Merenkulkulaitoksen sisäisiä julkaisuja 3/2004

# Väylänpidon asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen

Esiselvitys



**Merenkulkulaitos**

Helsinki 2004  
ISSN 1456-9442



7990



Tekijät (toimielimestä: toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri)		Julkaisun laji	
Sito-konsultit Oy: Maarit Wiik, Tiina Kähö		Merenkululaitoksen sisäisiä julkaisuja	
		Toimeksiantaja	
		Merenkululaitos	
		Toimielimen asettamispäivämäärä	
Julkaisun nimi			
Väylänpidon asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen ja asiakkuusstrategia. Esiselvitys.			
Tiivistelmä			
<p>Tässä työssä määriteltiin väylänpidon toiminnon tarpeet asiakaspalautejärjestelmäksi sekä väylänpidon että asiakkaiden näkökulmasta. Työssä käytettiin menetelmänä teemahaastatteluja, joilla tavoitettiin 38 haastateltavaa sekä Merenkululaitoksen keskushallinnosta, kaikista merenkulkupiireistä sekä asiakasryhmien edustajia. Haastattelujen pohjalta määriteltiin väylänpidon asiakasryhmät ja -segmentit sekä esiteltiin asiakaspalautejärjestelmän nykytilanne ja kehittämistarpeet. Lisäksi työn lopuksi luotiin sovellettava ehdotus väylänpidon asiakkuusstrategiaksi lyhyellä aikavälillä sekä konkreettinen lähestymistapaehdotus veneilijöille lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä.</p> <p>Määrittelyn tuloksena saatiin seuraavat neljä ylätasen asiakasryhmää: viranomaistahot, ammattiliikenne, palvelujen tuottajat sekä muut tahot.</p> <p>Palautejärjestelmän kehittämistarpeet jaoteltiin näiden neljän asiakasryhmän mukaisesti. Viranomaistahojen ja ammattiliikenteen kehittämistarpeiden samankaltaisuus korostui haastatteluissa, samoin kuin palvelujen tuottajilla ja muilla tahoilla oli yhtenäisiä kehittämistarpeita. Suurin osa tässä määrittelyprojektissa esiin nousseista kehittämistarpeista olivat ajallisesti muutaman vuoden sisällä toteuttavia, selkeitä ja konkreettisia toteuttamisehdotuksia.</p> <p>Työn lopussa käsiteltiin lyhyesti asiakkuuden hallinnan prosessin etenemistä Merenkululaitoksella tavoitetilanne-ehdotuksen muodossa. Kuitenkin tavoitetilanteeseen pääseminen vaatii useamman määrittelyprojektin tuottamista ja niiden yhdistämistä yhteiseksi asiakkuuden hallintamalliksi, jonka pohjalta luodaan asiakaspalautejärjestelmä koko Merenkululaitokselle johdon määrittämien tavoitteiden pohjalta.</p>			
Avainsanat (asiasanat)			
Asiakaspalaute, asiakasryhmät ja -segmentit, toimenpide-ehdotukset, asiakkuudenhallinta			
Muut tiedot			
Sarjan nimi ja numero		ISSN	ISBN
Merenkululaitoksen sisäisiä julkaisuja 3/2004		1456-9442	
Kokonaissivumäärä	Kieli	Hinta	Luottamuksellisuus
Jakaja	Kustantaja		



## SISÄLLYSLUETTELO

### ESIPUHE

1	TYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET .....	2
2	MENETELMÄT JA AIKATAULU.....	4
3	ASIAKASRYHMIEN JA -SEGMENTTIEN MÄÄRITTÄMINEN .....	6
3.1	Haastattelut Merenkululaitoksella .....	6
3.2	Asiakasryhmät.....	7
3.3	Asiakassegmentit.....	7
4	MERENKULKULAITOKSEN TOIMINTATAPOJEN ANALYYSI.....	10
4.1	Palautteen käsittely Merenkululaitoksella .....	10
4.2	Merenkululaitoksen sisäiset kehittämis ehdotukset .....	11
5	ASIAKASSEGMENTTIEN NÄKÖKULMA .....	13
5.1	Asiakkaiden yhteydet Merenkululaitokseen .....	13
5.2	Palautteen antaminen ja käsittely .....	15
5.3	Kehittämis ehdotukset.....	16
6	ASIAKASPALAUTEMENETTELYN NYKYTILANNE JA KEHITTÄMINEN.....	18
6.1	Väylänpidon asiakasryhmittäiset kehittämis ehdotukset ja muutostarpeet .....	18
7	EHDOTUS ASIAKKUUSSTRATEGIASTA .....	19
7.1	Ehdotus väylänpidon asiakkuusstrategiaksi .....	20
7.2	Esimerkki veneilijöiden palauteprosessista .....	21
8	ASIAKKUUDENHALLINNAN TAVOITETILANNE MERENKULKULAITOKSELLA .....	24

Liitteet



## ESIPUHE

Tämän työn tavoitteena oli määritellä Merenkulkulaitoksen väylänpitotoiminnon asiakasryhmät ja selvittää asiakaspalautteen käsittely nykytilanteessa sekä laatia alustava suunnitelma, millä tavoin asiakaspalautteen käsittelyä voitaisiin kehittää määrämuotoisemmaksi asiakaspalauttejärjestelmäksi. Työ on esiselvitys väylänpidolle siten, että sen menetelmiä ja tuloksia voidaan soveltaa myös muissa toiminnoissa asiakkuudenhallinnan edetessä Merenkulkulaitoksella.

Tässä työssä asiakaspalauttejärjestelmällä tarkoitetaan tiettyjä määrämuotoisia menettelyjä ja käytäntöjä, joilla seurataan väylänpidon asiakkailta tulevaa erilaista palautetta, palautteen käsittelyä sekä palautteen johdosta käynnistettäviä toimenpiteitä ja niiden vaikuttavuutta. Palautejärjestelmän piiriin kuuluvat sekä suunnatut asiakaskyselyt että asiakkailta suoraan ja satunnaisesti tuleva nk. spontaani palaute.

Tehokkaan asiakaspalauttejärjestelmän avulla voidaan seurata asiakkaiden tarpeita, asiakastytyväisyyttä sekä ylipäättään väylätoiminnan vaikuttavuutta asiakkaiden näkökulmasta sekä kehittää väylänpidon omaa toimintaa ja asiakkaille näkyvää palvelutasoa. Asiakaspalauttejärjestelmän laadinnassa on myös huomioitu Merenkulkulaitoksen asiakkuuden hallinnan kehittäminen kohti laajempaa toimintajärjestelmää.

Työtä koordinoineen projektiryhmän puheenjohtajana on toiminut diplomi-insinööri Jarmo Hartikainen väylänpidosta. Lisäksi projektiryhmään ovat kuuluneet diplomi-insinööri Olli Holm sekä insinööri, veneilyasiamies Jukka Kotisalo. Konsulttina työssä on toiminut Sito-konsultit Oy, jossa työn projektipäällikkönä on toiminut VTM Maarit Wiik ja työhön on osallistunut insinööri (AMK) Tiina Kähö ja FM Taina Klinga.

## 1 TYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

Tämän selvityksen tavoitteena oli määritellä väylänpidon asiakasryhmät ja selvittää palautteen käsittelyn nykytilanne. Lisäksi työn tarkoituksena oli esittää ehdotus asiakkuusstrategiasta sekä palauteprosessin pilottihankkeesta seurantamittareineen. Työn tuloksena on esitetty toimenpide-ehdotukset palautemenettelyn kehittämiseksi ja työn myötä esiin nousseet muutostarpeet väylänpidon näkökulmasta. Työssä on käsitelty väylänpitoa valtakunnallisena toimintona sisältäen sekä keskushallinnon että merenkulkupiirien väylätönnän.

Työn tavoitteet jakaantuivat seuraaviin osavaiheisiin:

### 1. Asiakkuuden näkökulmasta määritetään

- väylänpidon asiakassegmentit eri toimintaympäristöissä (kauppamerenkulku, veneily, viranomaispalvelut)
- väylänpidon asiakassegmentit eri toiminnoissa (väylänsuunnittelu, rakentaminen, väylähoito, viranomaistehtävät)
- väylänpidon yhteistyökumppanit, toimeksiantajat ja palvelujen tuottajat merenkulkupiireittäin (Pohjanlahti, Saaristomeri, Suomenlahti ja Järvi-Suomi)

### 2. Palautteen näkökulmasta määritetään

- tiedon keruun nykyiset menetelmät (kyselyt, suora puhelimitse tuleva palaute, spontaani palaute ym.)
- kerättävän palautteen sisältö (operatiivinen väylähoito, aloitteet parannuksista ja kunnostuksista, viranomaistoiminta, muut)
- millaista palautetta seurataan
- miten palaute kirjataan
- toimenpiteet palautteen johdosta

### 3. Palautejärjestelmän kehittämistarpeet

- tavoitteet palautejärjestelmän kehittämiselle
- palautejärjestelmän kehittämis ehdotukset.

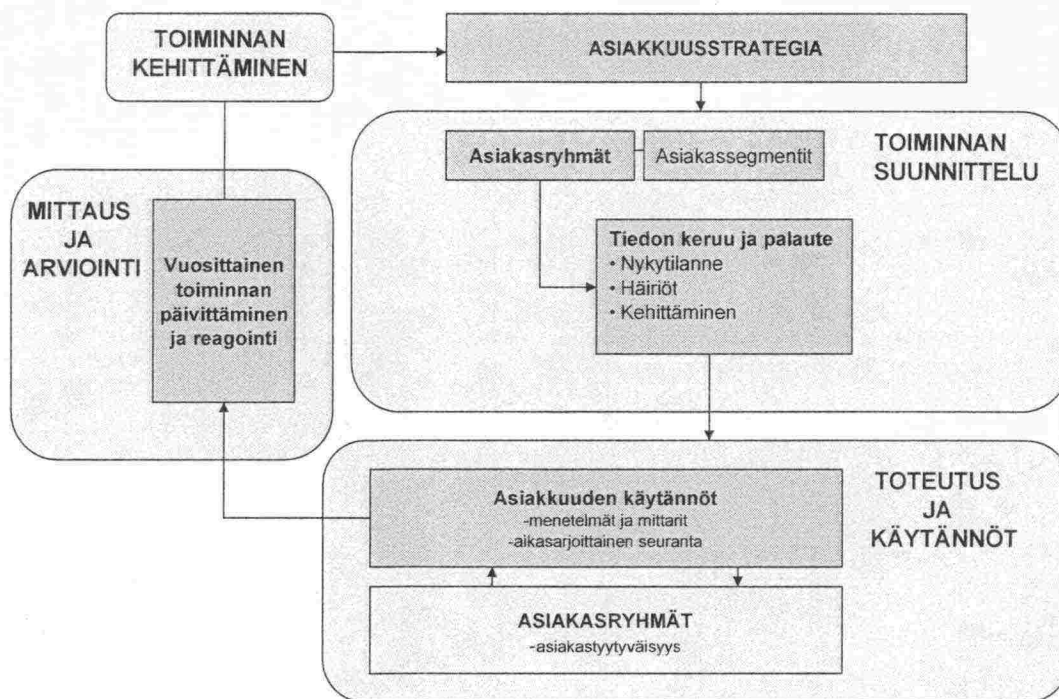
Väylänpidon asiakkuudenhallinta sisältää asiakasryhmien määrittämisen sekä yksittäisten asiakassegmenttien identifioimisen. Asiakasryhmien määrittäminen jatkuu itse asiakaspalautetoiminnon sujuvuuden tarkastelulla: nykytilanne, häiriöt ja kehittämistarpeet huomioidaan sekä Merenkululaitoksen että asiakkaan näkökulmasta. Kokonaistilanteesta muodostuu asiakkuusstrategia ja -järjestelmä, minkä kautta väylänpito pitää säännöllisesti yhteyttä kaikkiin asiakkaisiin.

Oleellisena osana kehitettyä asiakaspalautejärjestelmää toimii järjestelmän vuosittainen seuranta ja kehittäminen. Myös tavoitteita tulee voida muuttaa, mikä tilanne asiakaskentällä muuttuu. Seurannan avulla asiakaskentällä tapahtuviin muutoksiin voidaan reagoida ja toimintaa muuttaa. Koko asiakaspalautejärjestelmä tulee ensi vaiheessa räätälöidä niin, että se mahdollistaa aikasarjoittaisen, numeerista vertailutietoa tuottavan aineiston tietyin määrävälein (esim. vuosittain).

Seurannan tärkeys korostuu myös mahdollisuudessa käyttää asiakaspalautejärjestelmää väylänpidon oman toiminnan kehittämiseen.



### Väylänpidon asiakaspalautejärjestelmä -periaate



Kuva 1. Asiakkuuden hallinta Väylänpidon näkökulmasta.

Tässä on esitetty asiakkuudenhallintaprosessi väylänpidon näkökulmasta, työn lopussa (luvussa 8) esitetään yhteydet koko Merenkululaitokseen.



## 2 MENETELMÄT JA AIKATAULU

Työn keskeisenä menetelmänä olivat avainhenkilöiden haastattelut, jotka järjestettiin sekä keskushallinnossa että kaikissa merenkulkupiireissä. Haastatteluissa kartoitettiin väylänpidon nykytilaa ja toimintatapoja asiakaspalautteen keräämisestä, tallentamisesta ja siihen vastaamisesta eri kanavien kautta.

Nykytilanteen ja toimintatapojen osalta selvitettäviä asioita olivat:

- Minne tieto kerätään?
- Mitä tietoa kerätään?
- Kuinka paljon tietoa kerätään?
- Kenelle palaute tulee ja miten siihen vastataan?
- Kuka tekee päätökset palautteen mahdollisesti aiheuttamista toimenpiteistä?
- Miten palaute raportoidaan sisäisesti?

**Ensimmäisessä työvaiheessa** selvitettiin erityisesti yhteyksien kehittämistä asiakkaiden palautekanavien (internet, sähköposti, palautenumerot) ja Merenkulkulaitoksen sisäisessä käytössä olevan palautejärjestelmän välille.

Tämän jälkeen jaoteltiin asiakasryhmät, joilta palautetta tulee sekä tilanteet, joissa palautetta saadaan. Erityistä huomiota kiinnitettiin vuorovaikutuksen ongelmakohtiin, joiden poistamiseksi laadittiin toimenpide-ehdotuksia.

Lopuksi analysoitiin asiantuntijahaastatteluista saatu materiaali ja työstettiin tulokset asiakaspalautejärjestelmän jatkokehitystä varten. Työvaiheen tuloksena saatiin nykytilannetta kuvaavat palautekaaviot sisältäen asiakassegmentoinnin ja eri palautemuodot hyödynnettäväksi asiakasedustajien haastatteluissa.

**Työn toisessa vaiheessa** lähestyttiin asiakasryhmiä haastattelemalla tärkeimpien asiakasryhmien liitto- ja järjestötason avainhenkilöitä. Asiakasryhmien haastatteluissa painotuvat erityisesti vuorovaikutuksen rajapinnat sekä niiden sisältämät ongelmat. Asiakaskunnan edustajat vastasivat omasta näkökulmastaan seuraaviin teemoihin:

- Vuorovaikutuksen kanavat ja rajapinnat Merenkulkulaitoksen kanssa
- Palautteen vastaanotto ja siihen reagointi
- Häiriöt vuorovaikutuksessa
- Toimenpide-ehdotukset vuorovaikutuksen kanavien kehittämiseksi

Työvaiheen tuloksena saatiin asiakasnäkökulman selventäminen palautteen antajana. Lisäksi työvaiheen tuloksena on analyysi eri asiakassegmenttien tarpeista palautekanavien kehittämisen suhteen.

**Kolmannessa työvaiheessa** laadittiin toimenpide-ehdotukset palautekanavan kehittämiseksi nykytilanteen kartoituksen ja muutostarpeiden näkökulmasta. Tämä työvaihe oli analyysi ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa tehdyistä asiantuntija- ja asiakasedustajien haastatteluista. Työvaiheessa esitettiin molempia tahoja tyydyttävä palauteprosessi, jota voidaan pilotoida työtä seuraavassa toteutusvaiheessa valitussa Merenkulkulaitoksen toiminnossa (esim. väylänpito) tai esimerkiksi yhdessä merenkulkupiirissä.



Kuva 2. Esiselvityksen eteneminen.

Työssä tuotettiin toimenpide-esitykset palautejärjestelmän kehittämiseksi. Varsinainen asiakaspalautejärjestelmän räätälöinti ja pilotointi tehdään järjestelmän kehitystyön seuraavassa vaiheessa.



### 3 ASIAKASRYHMIEN JA -SEGMENTTIEN MÄÄRITTÄMINEN

Asiakkuuden hallinta ja asiakkaiden segmentointi on noussut yhä tärkeämmäksi tekijäksi myös julkisella sektorilla. Myös yksityisen sektorin luoma palvelukulttuuri heijastuu julkisen sektorin toimintaan ja asettaa vaatimuksia muuttaa totuttuja toimintatapoja. Esimerkiksi sähköisen viestinnän välineet mahdollistavat uudenlaisen vuoropuhelun, jota väylälaitokset ovat hyödyntäneet hyvin eri tavoin lähestyessään asiakkaitaan. Asiakkaiden vaatimukset kasvavat myös tekniikan kehittymisen myötä, jolloin julkiselta sektorilta odotetaan yhä asiakaslähtoisempää ja korkealaatuisempaa palvelua.

Liikenne- ja viestintäministeriön kaikille väylälaitoksille teettämässä hallinnon kehittämistä koskevassa raportissa todetaan asiakkuusajattelun ja asiakaslähtöisyyden heijastuvan uudenlaisena osaamistarpeena virastojen tehtävien muuttumisen ja ulkoistumisen kautta.

Korkean palvelutason takaamiseksi on tärkeää määrittää ensin asiakasryhmät ja -segmentit, joita voidaan lähestyä kullekin segmentille räätälöidyllä menetelmällä. Asiakasryhmät määritettiin tässä työssä mahdollisimman laajasti: työn ollessa pilotti koko Merenkululaitoksella haluttiin laaja ja selkeä määritelmä, jossa yhdistyvät sekä yhteistyö- ja sidosryhmätahot että varsinaiset asiakkaat.

#### 3.1 Haastattelut Merenkululaitoksella

Asiakasryhmien määrittäminen tehtiin Merenkululaitoksen sisäisten haastattelujen yhteydessä. Sisäisinä tahoina haastateltavat merkitty seuraavaan taulukkoon 1 (haastatellut tahot on kuvattu tarkemmin liitteessä 1).

Taulukko 1. Haastattelut Merenkululaitoksella.

Keskushallinto	Merenkulkupiirit
Väylänpito: <ul style="list-style-type: none"><li>• avainhenkilöä projektiryhmästä</li><li>• 2 johtajatasoisen avainhenkilöä</li></ul>	Järvi-Suomen merenkulkupiiri, 3 avainhenkilöä  Suomenlahden merenkulkupiiri, 2 avainhenkilöä  Saaristomeren merenkulkupiiri, 3 avainhenkilöä  Pohjanlahden merenkulkupiiri, 8 avainhenkilöä

Avainhenkilöiden valinta (22 haastateltavaa) tehtiin kussakin piirissä itsenäisesti. Haastattelutilanteiden suunniteltiin etenevän siten, että ensin haastateltiin piiripäällikkö, jonka jälkeen tehtiin ryhmähaastattelu. Kuitenkaan näin hierarkkisesti ei edetty kaikissa piireissä, vaan piiripäällikkö osallistui yhdessä avainhenkilöistä koostuvan ryhmän kanssa tehtyyn haastatteluun. Haastattelutilanteet kestivät noin 1-1,5 tuntia ja kussakin tilaisuudessa haastateltavat seurasivat tilanteen etenemistä kysymysrungosta. Keskustelu eteni avain-



henkilöiden keskustelun mukaisesti siten, että kaikki haastatteluteemat käytiin lävitse. Osa avainhenkilöistä vastasi kysymyksiin kirjallisesti sähköpostilla.

### 3.2 Asiakasryhmät

Haastattelurungon yhteyteen oli laadittu kysymysrykelmä koskien asiakastahojen määrittelyä. Haastattelut aloitettiin näillä kysymyksillä ja tuloksena oli laaja näkemys asiakastahoista. Nämä asiakastahot analysoitiin ja jaoteltiin selkeiksi ryhmiä.

Koska Merenkulkulaitoksella haastateltiin sekä keskushallinnon väylänpitoa ja eri piirejä, vastaukset asiakasryhmien suhteen olivat hyvinkin eritasoisia. Keskushallinto toimii jatkuvassa yhteistyössä valtioneuvoston ja ministeriöiden kanssa, kun taas piirien operatiivisesta toiminnasta johtuen yhteistyö on konkreettisempaa ja lähempänä perinteisesti määriteltujen asiakkaiden kanssa. Lisäksi piirien erilaisesta luonteesta johtuen niillä saattaa olla myös piirikohtaisia, koko valtakunnan tasolla erityisessä asemassa olevia asiakkaita, joiden toiminta vaikuttaa välillisesti piirien kautta keskushallintoon. Näitä ovat mm. Järvi-Suomen merenkulkupiirissä Venäjän toiminnot ja yhteistyö Viipurin väylätoimintoja hoitavan konttorin kanssa sekä Saaristomeren merenkulkupiiriin läheinen yhteistyö Ahvenanmaan maankuntahallituksen kanssa.

Määrittelyn tulokseksi saatiin neljä asiakasryhmää:

1. Viranomaistahot
2. Ammattiliikenne
3. Palvelujen tuottajat
4. Muut tahot

Asiakasryhmien kuvailut on esitetty luvun 3.3 taulukoissa.

### 3.3 Asiakassegmentit

Asiakasryhmien määrittelyn jälkeen ryhmät jaettiin konkreettisiin segmentteihin. Asiakassegmentit ovat asiakastahoja, joiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa enemmän tai vähemmän säännöllisesti. Asiakassegmenttejä määrittävät samantyylinen toiminta ja sen myötä syntyvät tarpeet suhteessa tuottajaan eli tässä tapauksessa Merenkulkulaitokseen. Toiminnan myötä syntyneisiin asiakastarpeisiin vastaaminen haastaa Merenkulkulaitoksen räätälöimään asiakaspalautejärjestelmää näitä tarpeita tyydyttämään tiettyyn yhteiseen raja-arvoon saakka.

#### *Liikenne- ja viestintäministeriön määritelmä*

Asiakasryhmien määrittelyä on tehty myös Liikenne- ja viestintäministeriön Liikenteen ja väylien hallinnon kehittämistä koskevassa raportissa. LVM:n mukainen asiakasryhmien jaottelu on tehty kolmen ryhmän tasolla (yhteistyökumppanit, loppuasiakkaat ja palvelujen tuottajat), mutta ryhmien sisäinen segmentointi yhdistyy luontevasti tässä työssä tehtyyn ryhmittelyyn (viranomaistahot, ammattiliikenne, palvelujen tuottajat, muut tahot). Alla olevassa kuvassa on esitetty LVM:n ryhmittely ja segmentointi yhdistettynä tässä työssä tuotettuun MKL:n asiakastahojen ryhmittelyyn ja segmentointiin. Jaottelu osoittaa, että Merenkulkulaitoksen väyläpidon asiakasryhmittely ja -segmentointi vastaa sisällöltään Lii-

kenne- ja viestintäministeriön määrittelyä, vaikka termit ovat tässä työssä Merenkululai-  
toksen toimintoja paremmin vastaavia käsitteitä.

ASIAKASRYHMÄ	ASIAKASSEGMENTTI
A. YHTEISTYÖKUMPPANIT (LVM) 1. VIRANOMAISTAHOT (MKL)	A. MUUT SIDOSRYHMÄT 1. LVM, YM, MAAKUNTALIITOT, YMPÄRISTÖ HALLINTO, VÄYLÄLAITOKSET JNE.
B. LOPPUASIAKKAAT (LVM) 2, 4. AMMATTILIIKENNE, MUUT TAHOT (MKL)	B. KANSALAISET, YHTEISÖT 2, 4. KAUPPAMERENKULKU, TEOLLISUUS, SATAMAT, LUOTSAUSLIIKELAITOS, VARUSTAMOLIIKELAITOS JNE.
C. PALVELUNTUOTTAJAT (LVM) 3. PALVELUJEN TUOTTAJAT (MKL)	C. ALIHANKKIJAT, PALVELUIDEN TOIMITTAJAT 3. URAKOITSIJAT, LAITEVALMISTAJAT, YLLÄPITO- JA HOITOTAHOT, KONSULTIT

Kuva 3. Asiakasryhmien ja -segmenttien määrittely Liikenne- ja viestintäministeriön (A,B,C) ja Me-  
renkululaitoksen (1,2,3,4) näkökulmasta.

Taulukko 2. Väylänpidon asiakasryhmät ja -segmentit.

ASIAKASRYHMÄT			
<b>1. VIRANOMAISTAHOT</b> Toiminta: - yhteistyö lainsäädännön tai sopimuksen mukaisesti - ei-kaupalliset sopimukset	<b>2. AMMATTILIIKENNE</b> Toiminta: - palvelujen käyttäjät - kaupalliset tai lakiin perustuvat sopimukset	<b>3. PALVELUJEN TUOTTAJAT</b> Toiminta: - tuottavat palveluja, laitteita, ylläpitoa ja palveluita - kaupalliset sopimukset	<b>4. MUUT TAHOT</b> Toiminta: - palveluiden käyttäjiä - sopimuksiin ja lainsäädäntöön perustuva suhde, osittain kaupalliset sopimukset
ASIAKASSEGMENTIT			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liikenne- ja viestintäministeriö</li> <li>• Ympäristöministeriö</li> <li>• Maakuntaliitot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varustamot</li> <li>• Varustamoyhdistys</li> <li>• Teollisuus ja muu elinkeinoelämä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urakoitsijat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Purjehtijaliitto</li> <li>• Veneilyliitto</li> <li>• Vene- ja pursiseurat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ympäristöhallinto</li> <li>- Suomen Ympäristökeskus</li> <li>- maakunnalliset ympäristökeskukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satamat</li> <li>• Satamaliitto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laitetoimittajat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalastuskunnat ja -seurat</li> <li>• Virkistyskalastajat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muut väylälaitokset</li> <li>- Tiehallinto</li> <li>- Ratahallintokeskus</li> <li>- Ilmailulaitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luotsausliikelaitos</li> <li>• Varustamoliikelaitos</li> <li>- yhteysalusliikenne</li> <li>- jäänmurtotoiminta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ylläpito- ja hoitotahot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veneilijät</li> <li>- yksityishenkilöinä</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puolustusvoimat</li> <li>• Tulli- ja rajavartiolaitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Väylän käyttäjät: luotsit, alusten päälliköt</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ranta-asukkaat</li> <li>- yksityishenkilöinä</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alueelliset TE-keskukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hinaustoiminta</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaupungit ja kunnat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matkailuyritykset</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahvenanmaa erityisalueena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammattikalastajat</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naapurivaltiot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Järvi-Suomen uittoyhdistys</li> </ul>		



## 4 MERENKULKULAITOKSEN TOIMINTATAPOJEN ANALYYSI

### 4.1 Palautteen käsittely Merenkulkulaitoksella

Merenkulkulaitoksella on käytössään sekä perinteisiä että sähköisiä kanavia asiakaspalautteen käsittelyyn. Tällä hetkellä palautetta käsitellään vaihtelevasti, eikä mitään yhteisiä toimintatapoja tai pelisääntöjä ole määritelty. Palautetta tulee sekä keskushallintoon että piireihin säännöllisesti, mutta tarkkoja määriä asiakaspalautteen määrästä ei tällä hetkellä ole tiedossa.

#### *Keskushallinto, väylänpito*

Palautetta saapuu keskushallintoon kaikkia vuoropuhelukanavia pitkin. Perinteisiä kirjeitä ja puhelinsoittoja saapuu tasaisesti. Jos puhelinpalaute saapuu keskukseen, ohjataan se sieltä eteenpäin. Keskushallintoon saapuvan palautteen määräksi arvioitiin muutama palaute henkilöä kohden kuukausittain. Palautteen määrä ja laatu riippuu vuodenajoista: keväisin palautetta tulee runsaasti veneilijöiltä ja kesäisin palaute koskee enemmän väylien käyttöä ja esim. viitoitusta.

Yleisesti ottaen noin puolet kaikesta palautteesta koskee erilaisia tietotarpeita, eli palautteen antajalle lähetetään tietoa asiasta tai sitä annetaan suullisesti tai kirjallisesti.

Kaikkiin palautteisiin pyritään aina vastaamaan tavalla tai toisella. Vaikkei virallisia palautekanavia ja toimintatapoja olekaan määritelty. Palautteen käsittelyssä sujuu yleensä luontevasti, eikä suuria ongelmia esiinny. Palautteeseen vastataan joko henkilökohtaisesti tai linjaorganisaation avulla. Esille tulleet ongelmat koskivat lähinnä keskuksen satunnaista ohjausta palautteen käsittelijöille, jotka ohjautuvat sattumanvaraisesti keskushallintoon ja piireihin.

Saatua palautetta ei kirjata järjestelmällisesti mihinkään. Laitoksella ei ole myöskään virallista kanavaa tai tahoa, josta ilmenisi palautteisiin reagoiminen tai niiden hoitaminen. Toimenpiteitä seurataan yleensä suullisten keskustelujen avulla, jossa seuranta on satunnaista ja se vaihtelee henkilöittäin. Kirjallista palautteesta aiheutuneet toimenpiteet kirjataan pöytäkirjoihin ja loppuraportteihin.

#### *Merenkulkupiirit*

Merenkulkupiirien palaute on keskushallintoa enemmän operatiiviseen toimintaan liittyvää suoraa palautetta. Palautetta saapuu piireihin tasaisesti keskustelujen kautta, puhelimella, sähköpostilla sekä kirjeillä. Väylien kuntoon liittyvä palaute saapuu useimmiten VTS:n kautta sähköpostilla.

Palautteet käsitellään aina ja asia viedään eteenpäin. Turvallisuuteen liittyvään palautteeseen reagoidaan heti ja asiakkaalle vastataan aina tarvittaessa. Piireissä, samoin kuin keskushallinnossakin koettiin, että vaikkei virallisia palautekanavia ja toimintatapoja olekaan määritelty, palautteen käsittely sujuu yleensä luontevasti, eikä suuria ongelmia esiinny. Myös piireissä ongelmat koskivat lähinnä puhelinkeskuksen satunnaista ohjausta keskushallintoon ja piireihin.

Palautetta ei varsinaisesti kirjata mihinkään tiettyyn paikkaan, mutta esim. turvalaitteiden vikailmoitusten määrä kerätään viikkoraportteihin. Erilaiset aloitteet ja pyynnot kirjataan kirjaamisohjeiden ja diaarikaavan mukaisesti. Laajat, huomattavaa rahoitusta vaativat asiat siirretään organisaatiossa eteenpäin keskushallintoon ja liikenne- ja viestintäministeriöön.

Saaristomeren merenkulkupiirissä on piirin latujärjestelmään liittyen käytössä lautupalautteen käsittelymenettely, johon sisältyy saadun palautteen kirjaaminen samoin kuin sitä koskevan toimenpidepäätöksen kirjaaminen ja siitä asiakkaalle tiedottaminen.

## 4.2 Merenkululaitoksen sisäiset kehittämis ehdotukset

Palautejärjestelmän tulisi perustua asiakkaiden määrittelyyn ja tunnistettuihin asiakasryhmiin ja segmentteihin. Haastatteluissa todettiin, että on erittäin tärkeää hahmottaa väylänpidon asiakaspalautteen kokonaisuus sekä tunnistaa sen eri tasot. Yhtenäisen, laitostason asiakaspalautejärjestelmän laatiminen koettiin tärkeäksi.

Merenkulkupiireillä kokonaisuudessaan on operatiivisempi näkökulma palautteeseen kuin keskushallinnolla. Keskushallinnon yhteydenpito eri tahoihin toimii kansallisissa ja koko maata kattavissa asioissa, piirit ovat kukin alueensa keskeisiä hallintoyksiköitä. Esimerkiksi viranomaisyhteistyötä tehdään sekä keskushallinnossa että piireissä, mutta eri tasoilla: keskushallinto asioi valtioneuvoston ja ministeriöiden ja muiden väylälaitosten johdon kanssa, piirit paikallisen viranomaisten.

Tämän vuoksi erityisesti keskushallinnolla (ja sen johdolla) tulee olla hyvä kokonaisnäkemys tärkeistä kehittämistarpeista väylänpidossa. Hyvä palautejärjestelmä sisältää myös palautteen laitostason suodattamisen ja jakelun oikeille henkilöille.

Yleisesti pidettiin tärkeänä, että Merenkululaitos laatii systemaattisen, määrämuotoisen väylien käytettävyyttä ja palvelutasoa kartoittavan kyselyn, joka koskee väylien kuntoa; kuinka vastata tärkeimpien väylämaksua maksavien kauppamerenkulun asiakkaiden tarpeisiin. Kysely suunnataan määrävuosina satamille, varustamoille ja luotseille.

Internet-pohjainen palaute koettiin hyväksi, koska palaute saapuu kirjallisena eikä sitä tarvitse hallinnossa enää rekisteröidä. Kustakin toiminnosta tulisi vain löytyä suodattava henkilö, jonka nimeäminen koettiin hankalaksi. Lisäksi kaivattiin mahdollisuutta, jossa vastaanottaja kuittaa palautteen saaduksi ja toimenpiteet sen johdosta tehdyksi. Toimenpiteet annetaan tiedoksi myös suodattajalle/palautteen yhteyshenkilölle.

Haastattelujen alustavana tuloksena todettiin, että toimiva asiakaspalautejärjestelmä voi koostua seuraavista osista:

- yleisestä, Internet-pohjaisesta järjestelmästä
- eri tahoille (satamat, teollisuus, luotsit, veneilijät jne.) kohdennetuista, selkeästi aikataulutetuista ja teemoitetuista kyselyistä

Lisäksi keskusteluissa nousi esille seuraavia ehdotuksia ja ajatuksia väylänpidon asiakaspalautejärjestelmän kehittämiseksi:

- laitostason palautejärjestelmän määrittely
- yhteisten menettelytapojen määrittely koko laitokselle tärkeää



- väyläohjelmamenettely (joka 5v) ehdottomasti tärkein asiakaspalautteen ohjausmenetelmä
- järjestelmän kehittämisessä tulee olla mukana laitoksen tiedotus ja puhelinkeskus
- vastuiden, toimintojen ja tekojen selkiyttäminen tärkeää → kuka tekee mitään
- vikapuhelimen käyttö on vilkasta etenkin kesäkaudella, mutta siitä ei ole koottua tietoa. Yhteydenotoista tulisi tehdä yhteenveto
- palautejärjestelmän tulee olla asiakkaalle mahdollisimman helppo, mutta samalla tarkka järjestelmä
- turvalaitteiden vikatietojen hyödyntämisessä voisi ehkä kokeilla paikakatietopohjaisen karttaliittymän käyttämistä, mutta järjestelmän ylläpito kuuluisi merenkulkupiireille. Yleisesti todettiin, että keskushallinnossa menetelmä tukee parhaiten merikartoituksen tarpeita
- yleisiä mittareita asiakastytyväsyydelle kaivataan
- tilastoja olisi syytä hyödyntää ja kehittää järjestelmän tueksi
- keskitetty (esim. Intranet-pohjainen) tietojärjestelmä, johon laitoksen henkilöstöllä olisi esteetön pääsy ja tiedon haku olisi vaivatonta. Järjestelmä sisältäisi tiedot myös päättyneistä hankkeista
- kansainvälistä palautetta ja sen hyödyntämistä ei saisi unohtaa



## 5 ASIAKASSEGMENTTIEN NÄKÖKULMA

Asiakassegmenttien määrittelyn jälkeen asiakkaita lähestyttiin liitto- ja järjestötasolla. Liitto- ja järjestötason lähestymistapaa tuki työn pilotinomainen luonne, jossa kaivattiin eri asiakassegmenttien keskitettyjä näkemyksiä, ei niinkään yksittäisten asiakkaiden ehdotuksia palautejärjestelmästä. Haastattelujen kohderyhmänä liitto- ja järjestötaso toimi selkeästi määritettynä tahona, ja haastattelutilanteet tuottivat kukin heti yhden asiakassegmentin vastaukset ja näkökulmat ilman yksittäisten näkökulmien yhteensovittamista.

### 5.1 Asiakkaiden yhteydet Merenkululaitokseen

Asiakassegmenteistä haastateltiin 14 tahoa, yhteensä 18 henkilöä, jotka ovat säännöllisesti, useimmat jopa viikoittain, tekemisissä Merenkululaitoksen kanssa. Haastateltavat tahot ja niiden yhteydet Merenkululaitokseen (vastuualueet) on esitelty taulukossa 3:

Asiakailta kysyttiin samat kysymykset kuin Merenkululaitoksen edustajiltakin, joskin haastattelurunkoa ei noudatettu aivan yhtä tiiviisti. Asiakastahojen moninaisuuden vuoksi jo näissä haastatteluissa ilmeni tarve kullekin taholle räätälöidystä lähestymistavasta: laajaa asiakasjoukkoa ei saada haltuun yhdellä sabluunalla. Haastattelutilanteissa kaikki kysymykset käytiin lävitse, jonka jälkeen haastateltavat saivat vielä ottaa kantaa halumaansa asiaan teeman puitteissa. Näitä kannanottoja tuli vain vähän: muutamissa tilanteissa palattiin vielä johonkin haastatteluteemaan uudestaan. Haastattelutilanteet kestivät noin tunnin ja kustakin haastattelusta laadittiin muistio, jonka haastateltavat saivat sähköpostitse tarkastettavaksi ennen vastausten sijoittamista taulukkoon (kts. liite 2).

Varsinaiset haastattelut käynnistyivät Merenkululaitoksen tarkastelulla asiakkaan näkökulmasta. Asiakastahoja pyydettiin kertomaan omin sanoin yhteyksistään Merenkululaitokseen ja sen eri toimintoihin, yhteyksien määrästä ja säännöllisyydestä sekä yhteyksistä muihin väylälaitoksiin. Lisäksi toivottiin, mikäli asiakkaalla oli yhteyksiä muihin väylälaitoksiin, vertailemaan Merenkululaitosta niihin väylänpidon oman toiminnan kehittämiseksi sekä kuvailemaan miten mahdolliseen palautteeseen on suhtauduttu

Taulukko 3. Haastatellut asiakkaat.

Asiakassegmentti ja yhteys Merenkulkulaitokseen			
Viranomaistaho	Ammattiliikenne	Palvelujen tuottajat	Muut tahot
<p><b>Liikenne- ja viestintäministeriö</b> Merenkulkupoliitiikka ja lain- säädäntö, EU- ja muut kansainväliset asiat, Merenkulkulaitoksen ja Merentutkimuslaitoksen tulosohejaus • Haastattelu: 2 avainhenkilö</p> <p><b>Ympäristöministeriö</b> Liikennesuunnittelun ohjaus sekä liikenteen ympäristövaikutusten arvioiminen ja vähentäminen Haastattelu: 1 avainhenkilö</p> <p><b>Uudenmaan liitto</b> Maakuntakaavan laatimisen yhteydet • Haastattelu: 1 avainhenkilö</p>	<p><b>Suomen Varustamoyhdistys</b> Lausunnot, väylät, kanava-hankkeet ym. yhteistyö • Haastattelu: 1 avainhenkilö</p> <p><b>Luotsausliikelaitos</b> Luotsauspalvelut, vesiliikenteen turvallisuuspalvelut ja toimintaedellytykset • Haastattelu: 1 avainhenkilö</p> <p><b>Varustamoliikelaitos</b> -jäänmurtopalvelut, monitoimialusten erikoispalvelut, väylähoito- ja öljyntorjuntapalvelut, alusten hoito- ja rah-taustointi Haastattelu: 1 avainhenkilö</p> <p><b>Helsingin satama</b> Yhteistyökumppani väyläasioissa, VTS, valvova viranomainen säädöksissä ja yhteistyöasioissa • Haastattelu: 1 avainhenkilö</p> <p><b>Rauman satama:</b> Aluspalveluihin liittyen yhteydet merenkulkulaitokseen liittyvät väylien kuntoon, kunnossapitoon ja jäänmurto ja luotsauspalveluihin. Aluspalveluihin liittyen uusi alusjätelaki ja yleensäkin jätelakien soveltaminen ovat yhteydessä MKL:een. Uudet turvamääräykset ovat vaatineet useita yhteydenottoja merenkulkulaitokseen. • Haastattelu: 2 avainhenkilöä</p> <p><b>Kotkan satama:</b> Väyläesitykset, viittaesitykset, muuhun väylähoitoon liittyvät asiat jne. • Haastattelu: 1 avainhenkilö</p>	<p><b>YIT</b> Vuosittaiset rakennusurakat ja alusten katsastus • Haastattelu: 1 avainhenkilö</p> <p><b>Navigeo</b> Käytännön väylähankkeet Haastattelu: • 3 avainhenkilöä</p> <p><b>Wasa Dredging</b> Käytännön väylähankkeet, ruoppaus • Haastattelu: 1 avainhenkilö</p>	<p><b>Purjehtijaliitto</b> Lausuntoja koko Suomen osalta, parannukset merikarttoihin, kyselyvastaukset • Haastattelu: 1 avainhenkilö</p> <p><b>Veneilyliitto</b> Erilaisia lainsäädäntöön, EU-direktiiveihin, tiedottamiseen, valistukseen, väylästä jne. liittyviä yhteyksiä säännöllisen epäsäännöllisesti • Haastattelu: 1 avainhenkilö</p>



## 5.2 Palautteen antaminen ja käsittely

### *Viranomaistahot*

Haastateltujen viranomaistahojen (LVM, YM, Uudenmaan liitto) yhteydet Merenkulkulaitokseen olivat säännöllisiä ja tiiviitä. Eniten yhteyksiä on Liikenne- ja viestintäministeriöllä, jossa yhteydenpito Merenkulkulaitokseen on päivittäistä. Muilla tahoilla yhteydenpito on säännöllistä viranomaistoimintaa mm. suunnitelmien ja kaavojen laatimisen yhteydessä. Yhteydenpito tapahtuu monella tavalla: puhelimitse, sähköisesti ja virallisten lausuntojen, toimikuntien ja yhteistyöelinten puitteissa. Toiminnot, joihin ollaan yhteyksissä, ovat lähinnä keskushallinnon johto strategisella yhteistyötasolla ja väylänpidon edustajat käytännön asioiden edistämisessä. Yhteydenpito noudattaa yleistä väylälaitosten mukaista viranomaisyhteistyötä. Palautetta annetaan viranomaisyhteistyön merkeissä. Yhteydenpidossa ei todettu esiintyneen minkäänlaisia häiriötilanteita.

### *Ammattiliikenne*

Ammattiliikennettä edustavien tahojen (Helsingin, Rauman ja Kotkan satamat, Suomen Varustamoyhdistys, Luotsausliikelaitos ja Varustamoliikelaitos) yhteistyö Merenkulkulaitokseen on tiivistä. Yhteydenpito tapahtuu perinteisiä viestintäkanavia pitkin sekä sähköisesti. Yhteyksissä ei koettu häiriöitä: päinvastoin yhteydenpito on joustavaa ja uusiin tilanteisiin nopeasti reagoivaa. Ammattiliikenteen taholta ollaan yhteydessä keskushallinnon eri toimintoihin, erityisesti väylänpitoon sekä merenkulkupiireihin. Yhteydenpito on yhteistyötä väylien parannushankkeiden ja väyläohjelmien laatimisen työryhmissä. Työryhmien kautta mahdollinen palaute annetaan sujuvasti, eikä yhteistyössä ole todettu häiriöitä.

### *Palvelujen tuottajat*

Palvelujen tuottajat (tässä työssä haastatellut YIT, Navigeo ja Wasa Dredging) ovat yhteydessä Merenkulkulaitokseen eri projektien ja hankkeiden puitteissa: osa päivittäin, osa harvemmin. Yhteydenpito on säännöllistä projektityötä, mikä tapahtuu puhelimitse ja kokousten puitteissa. Yhteyksiä on sekä keskushallintoon että merenkulkupiireihin, riippuen hankkeesta. Palvelujen tuottajien edustajat kokivat Merenkulkulaitoksen organisaation jäykkänä ja tietojen hankinnan kannalta toisinaan hitaana. Byrokraattisuus ja hitaus koettiin häiriötilanteiksi projektien edistymisen kannalta. Myöskään tietoa materiaalityön etenemisestä tai yhteydenottojen eteenpäin viemisestä palvelujen tuottajat eivät saaneet Merenkulkulaitokselta. Tietoa palautteen etenemisestä Merenkulkulaitoksella ei näillä tahoilla ollut.

### *Muut tahot*

Muita tahoja edustivat tässä työssä Purjehtijaliitto ja Veneilyliitto. Yhteistyö liittojen kanssa käsittää lausuntojen antamista sekä mahdollisiin kyselyihin vastaamisen kirjallisesti. Muuten asiakaspalautetta ei ole annettu. Merenkulkulaitos koettiin Tiehallintoon verrattuna vähemmän aktiivisena väylälaitoksena: Tiehallinto tuottaa jatkuvasti tietoa ja informaatiota hankkeistaan omilla internet-sivuillaan, mikä koettiin hyvänä. Merenkulkulaitos ei tiedota julkisesti hankkeista ja niiden etenemisestä, eikä myöskään siitä, miten pyydettyihin lausuntoihin on reagoitu. Selkeyttä lausuntojen ja muiden kirjallisten yhteydenottojen etenemisestä Merenkulkulaitoksessa ei näillä tahoilla ollut.



### 5.3 Kehittämisehdotukset

Asiakasryhmiltä kysyttiin haastattelun lopuksi yleisiä kehittämisehdotuksia asiakaspalautemenettelylle. Asiakastahojen monimuotoisuudesta johtuen kehittämistarpeetkin olivat hyvin erilaisia: osa asiakassegmenteistä koki nykyisen järjestelmän hyvin toimivana eikä esittänyt kehittämistarpeita, osa taas kaipasi selkeästi aktiivisempaa otetta palautteen käsittelyyn. Palautteen antamisesta paikkatietopohjaisen karttaliittymän avulla todettiin yleisesti palvelevan lähinnä merikartoituksen tarpeita.

#### ***Viranomaistahot***

Viranomaistahot (tässä työssä LVM, YM, Uudenmaan liitto) kokivat yhteistyön pääsääntöisesti hyvin toimivaksi, tehokkaasti ja joustavaksi. Kuitenkin toiveena nousi esiin yleinen tiedottaminen kaikille yhteistyökumppaneille esim. väylähankkeiden suunnittelusta ja etenemisestä.

#### ***Ammattiliikenne***

Pääsääntöisesti ammattiliikenteen edustajat (tässä työssä Helsingin, Rauman ja Kotkan satamat, Suomen Varustamoyhdistys, Luotsausliikelaitos ja Varustamoliikelaitos) eivät kaivanneet yhteistyölle kehittämistä: "asiat etenevät hyvin näin". Tarpeen mukaan perustettavat yhteistyöelimet puolustavat paikkaansa asioiden käsittelyssä ja etenemisessä.

Port@Net koettiin toimivaksi, mutta sen käyttöä hankaloittavat ajoittain linjaviat. Eduksi koettiin byrokratian väheneminen: kaikki hyötyvät, kun eri viranomaiset käyttävät yhtä tiedostoa. Muuten kehittämistä kaivattiin vaikkapa s-postin kuittausjärjestelmän avulla: nykyisellään ei tiedä onko posti mennyt perille. Sama koskee soittopyyntökäytäntöä, mikä olisi hyvä saada järjestelmällisesti organisoiduksi.

Vuoden 2004 alusta itsenäisiksi liikelaitoksiksi eriytyneet Luotsausliikelaitos ja Varustamoliikelaitos kaipasivat selkeitä yhteistyökäytäntöjä ja yhteydenpidon lisäämistä: ei voida olettaa käytäntöjen jatkuvan, kuten laitokset olisivat edelleen osa Merenkulkulaitosta. Lisäksi nämä tahot esittivät edustajiensa olevan mielellään mukana työmaakokouksissa, etenkin hankkeiden alussa. Hankkeiden suunnitteluvaiheessa yhteydenpito luotseihin ja jäänmurtajapäälliköihin on perusteltua suunnitelmien laatutason turvaamiseksi. Lisäksi nämä tahot kaipasivat myös informaatiota ja tiedottamista kaikista esityksistä jo alkuvaiheessa sekä laajempien esitysten suhteen myös etenemisestä ja mahdollisesta hylkäämisestä.

Lisäksi VTS:n käyttömahdollisuuksia tulisi tarkentaa: laatutaso pitäisi arvioida puutteiden ja vikojen näkökulmasta sekä liittää arviointiin säännöllinen seuranta. Seurannalla ehkäistään useiden samojen ilmoitusten saapuminen yhdestä aiheesta.

#### ***Palvelujen tuottajat***

Palvelujen tuottajat (tässä työssä YIT ja Navigeo) kaipasivat hankkeiden osalta loppupalavereita pääsääntöisiksi yhteistyön kehittämisfoorumeiksi. Loppupalaverit koettiin parhaaksi palautteen antamisen muodoksi.

Lisäksi palvelujen tuottajat kaipasivat Merenkulkulaitokselta aktiivisempaa otetta hankkeissa etenkin ympäristöviranomaisten suuntaan, sillä ympäristöviranomaisten lausuntojen käsittelynopeudella on suuri vaikutus hankkeiden aikatauluihin.

Yleisellä tasolla palveluiden tuottajat esittivät yhtenäisiä toimintakäytäntöjä eri merenkulkuupiirien välillä. Toisaalta, kun eri piirien toimintatavat tunnetaan, tiedetään myös miten asioida kunkin piirin kanssa. Lisäksi kaivattiin myös joustavampaa yhteistyötä piirien ja keskushallinnon välille: törmäykset byrokratiaan hidastavat palvelujen tuottajien projektien etenemistä.

### **Muut tahot**

Tässä työssä haastatellut Purjehtijaliiton ja Veneilijäliiton edustajat kaipasivat tietoa ja informaatiota esim. sähköpostin muodossa väylähankkeista. Ehdotus sisälsi kiinteän s-postilistan, jonka avulla tiedotetaan internet-sivujen uudesta informaatiosta vaikkapa lähettämällä lyhyt tiedote asiasta ja linkki. Internet-sivujen sisältö voi ehdotuksen mukaisesti kattaa väylähankkeiden palautteen, lausunnot ja kannanottojen huomioimisen sekä aika-aulun.

Tiedon jakeluun ehdotettiin myös radio-ohjelmaa ”tieradion” tapaan vesilläliikkuville, jossa myös Merenkulkulaitos voisi ilmoittaa isoista väylillä tehtävistä töistä tai suurten alusten liikkeistä, tukkilotjista jne.

Lisäksi MKL olisi mahdollisuus toimia aktiivisempana tahona purjehtijoiden ja veneilijöiden suuntaan esim. seminaarien muodossa talviaikaan. Selkeästi käsiteltäviä asioita ovat merikartat ja väyläsuunnitelmat, joista voisi tiedottaa messujen ohella myös MKL omissa veneilyalan seminaareissa turvallisuuden lisäksi.

Lisäksi keskusteluissa nousi esille seuraavia ehdotuksia ja ajatuksia väylänpidon asiakaspalautejärjestelmän kehittämisessä:

- koko laitoksen yhtenäiset toimintatavat, sekä keskushallinnolle että piireille
- VTS käyttömahdollisuuksien tarkennus: laatutason arviointi ja vikojen arviointi
- radio-ohjelma Tieradion tapaan ”Vesilläliikkujan radio” väyliä nimeäminen lempinimien mukaan, esim. Puutarhaväylä, Olympiaväylä, jo olemassa olevia nimiä hyödyntäen
- mahdollisia seminaareja myös muualla kuin pääkaupungissa
- karttapalautteen antaminen rajoitettua: kaikkea palautetta ei voi antaa kartalla, asiakkailta täytyy olla mahdollisuus antaa palautetta muutenkin
- suodattava taho palautteelle: palaute oikein kohdennettua ja selkeät vastauskäytännöt

mahdollisia seminaareja myös muualla kuin pääkaupungissa karttapalautteen antaminen rajoitettua: kaikkea palautetta ei voi antaa kartalla, asiakkailta täytyy olla mahdollisuus antaa palautetta muutenkin suodattava taho palautteelle: palaute oikein kohdennettua ja selkeät vastauskäytännöt

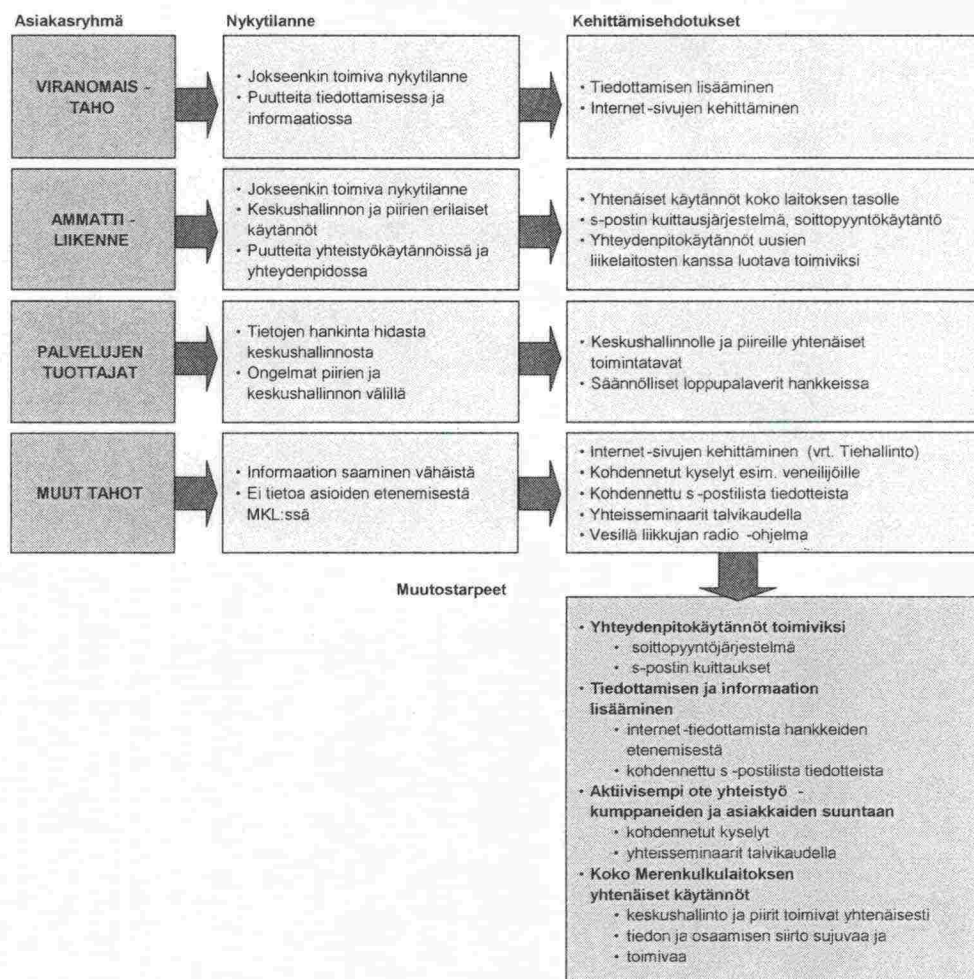


## 6 ASIAKASPALAUTEMENETTELYN NYKYTILANNE JA KEHITTÄMINEN

Työssä tarkasteltiin väylänpidon asiakaspalautemenettelyä nykytilanteessa, jonka pohjalta muokattiin kehittämis ehdotukset tulevaisuutta varten. Kehittämis ehdotusten toteutuminen vaatii Väylänpidolta totuttujen toimintatapojen muuttamista joltain osin sekä toiminnan systematisointia. Haaste ei koske vain väylänpitoa, vaan myös koko organisaatiota laitostalla, sekä keskushallintoa että piirejä. Selkeä kehittämistarve oli yhtenäisten käytäntöjen luominen sekä piireille että keskushallinnolle.

### 6.1 Väylänpidon asiakasryhmittäiset kehittämis ehdotukset ja muutostarpeet

Seuraavassa kuviossa on esitetty tiivistetysti väylänpidon asiakasryhmittäinen palautemenettely nykytilanteessa sekä asiakkaiden haastatteluissa esiin nousseet kehittämistarpeet. Kehittämistarpeet edellyttävät muutoksia nykykäytännöissä, jotka on esitetty omassa laatikossaan.



Kuva 4. Asiakaspalautemenettelyn nykytilanne, kehittämis ehdotukset ja muutostarpeet väylänpidossa.

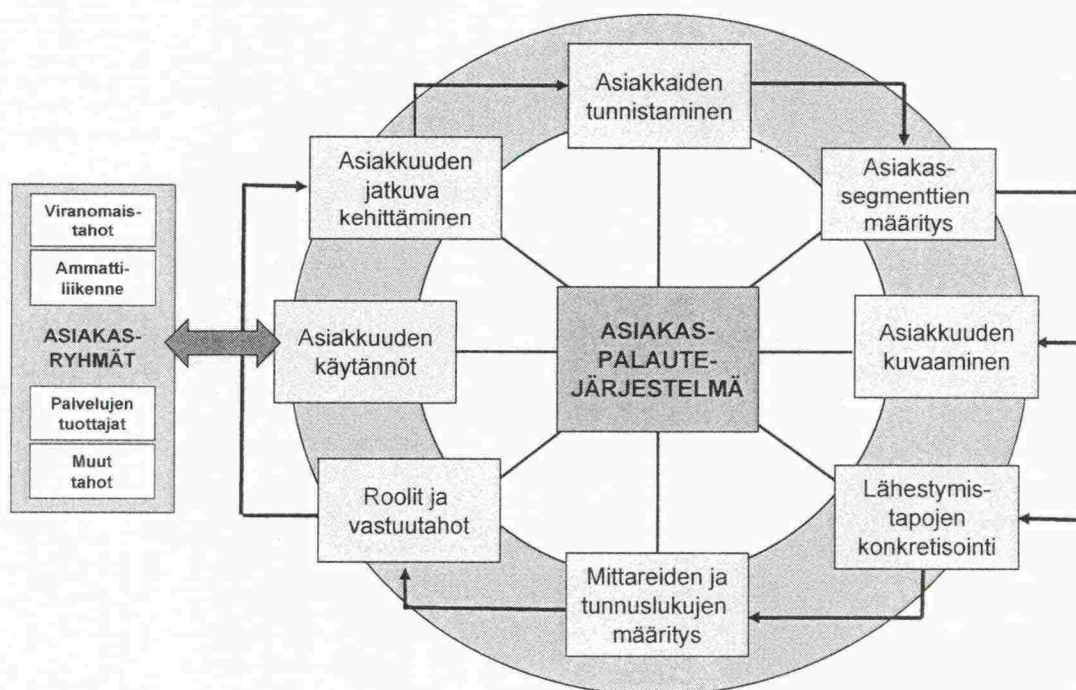


## 7 EHDOTUS ASIAKKUUSSTRATEGIASTA

Liikenne- ja viestintäministeriön selvityksen mukaan asiakkuudenhallinnan merkitys kaikilla väylävirastoilla korostuu palvelujen ulkoistamisen myötä: tuotannollisia funktioita liikelaistetaan, kuten Merenkululaitoksella on jo tehty, ja yhtiöitetään osana ministeriön hallinnon alan syvällistä rakennemuutosprosessia. Tällöin asiakkuussuhteiden hallinnassa korostuvat oikeiden kumppanien lisäksi myös kumppanuuksien johtaminen, pitkäikäisyys ja syvällisyys. Väylävirastoissa tilaaja-tuottaja -mallin myötä tulee tuntee asiakkuutensa ja asiakkaiden tarpeet entistä paremmin. Lisäksi korostuvat ulkoisen toimintaympäristön ja liiketoiminnan lainalaisuuksien tuntemus.

Lisäksi virkamies- ja toimijakunnan ikääntyminen ja eläkkeelle jääminen on tekijä, mikä asettaa uhkaa tiedon ja osaamisen siirtymiselle väylälaitoksissa. Järjestelmät tulisivat rakentaa jo alkujaan niin, että yhteydenpito ja osaaminen eivät toimi kahdenkeskeisissä neuvotteluissa, vaan taustalla on selkeästi määritellyt menettelytavat. Menettelytapojen lisäksi informaation tulee olla tiiviisti dokumentoituna etenkin henkilöstön eläkkeelle jäämisen ja työpaikan vaihdosten mukanaan tuomia muutoksia varten.

Asiakkuuden kehittämismallissa on hahmotettu asiakkuusprosessin etenemistä Merenkululaitoksella: malli toistuu samanlaisessa eri toiminnoissa ja etenee selkeästi vaiheittain.



Kuva 5. Yleismalli Merenkululaitoksen asiakkuusprosessin käynnistämisestä eri toiminnoissa.

Asiakkuusprosessi käynnistyy kussakin toiminnossa asiakkaiden tunnistamisella sekä toiminnon asiakassegmenttien määrittämisellä. Asiakkaiden tunnistaminen sisältää tiettyjen laajempien asiakasryhmien (3-6 kpl) määrittelyn, ja segmenttien eli asiakastahojen (n kpl) tunnistamisen. Ryhmämäärittelyn väljyys luo hyvät puitteet erilaisten asiakassegmenttien, jopa uusien asiakastahojen, sijoittamiseen ryhmiin. Asiakkuuden kuvaamisessa luodaan yhtymäkohdat Merenkululaitoksen toimintoihin: usealla toiminnolla on yhteisiä asiakkaita, jolloin nämä yhteydet kuvataan menetelmien räätälöintiä varten.

Asiakkuuden kuvaamisen jälkeen toiminnot konkretisoivat lähestymistavat kullekin asiakasryhmälle ja mikäli tarpeellista, kullekin asiakassegmentille. Kullekin segmentille räätälöidään oma konkreettinen lähestymistapansa sekä vastuuhenkilöt lähestymistä toteuttamaan. Asiakkuuden käytännöt sisältävät asiakassegmenttien lähestymisen räätälöidyillä metodeilla. Menetelmät räätälöidään toisiaan täydentäviksi lyhyellä, pitkällä ja keskipitkällä aikavälillä mahdollistamaan aikasarjoittaisen vertailun. Vertailun mahdollistamiseksi menetelmät rakennetaan mittareiden ja tunnuslukujen varaan avulla tukemaan asiakkuuden käytäntöjen olosuhteiden ja henkilöstön vaihtuessa. Lähestymistavat laaditaan sisältämään mittaluvut tärkeimmille seurattaville parametreille. Kutakin asiakasryhmää tai -segmenttiä lähestymään valtuutetaan tietty vastuutaho.

Asiakkuuden käytännön kautta prosessia kehitetään jatkuvasti muuttuvaa asiakaskenttää silmällä pitäen. Uusien asiakastahojen liittäminen käy prosessimalliin kivuttomasti, kun asiakasryhmien määrittäminen on tehty laajasta näkökulmasta.

## 7.1 Ehdotus väylänpidon asiakkuusstrategiaksi

Seuraavassa esitetään ehdotus väylänpidon asiakaspalautejärjestelmäksi. Tässä määrittelytyössä asiakaspalautejärjestelmä painottuu lyhyen aikavälin toimenpiteisiin, jotka ovat toteutettavissa 1-2 vuoden aikajänteellä. Muutamat toimenpiteet on aikasarjoitettu keskipitkälle, noin 3-4 vuoden ajalle. Tätä pidemmälle aikavälille esitetyt toimenpiteet ovat yleisiä tavoitteita, jotka koskevat kaikkia asiakasryhmiä.

Ehdotus perustuu asiakassegmenttien haastatteluissa esiin nousseisiin tarpeisiin. Tässä työn määrittelyvaiheessa, jossa varsinaista asiakaspalautejärjestelmää ei vielä ole, painotukset ovat lyhyen ja keskipitkän aikavälin ongelmien ratkaisussa, ei vielä pitkän aikavälin toimenpiteissä. Asiakassegmentit tunnistavat käytännön työn ongelmat, jotka kaipaavat välitöntä ratkaisua, ei niinkään pitkän aikavälin lähestymistapoja. Pitkän aikavälin strategia voidaan muodostaa työn käynnistymisen myötä, kun lähitulevaisuuden toimenpiteet (1-2 vuotta) on suoritettu. Laajempi strategia vaatii myös Merenkululaitoksen johdon määrittämät yleiset tavoitteet asiakaspalautejärjestelmälle osana toimintajärjestelmää.

Asiakaspalauteprosessin **lyhyt aikaväli (2004-2005) viranomaistahojen ja ammattiliikenteen suhteen** sisältää tarpeita tiedottamisen ja informaation läpinäkyvistä ja avoimista käytännöistä. Ammattiliikenteen asiakasryhmässä tärkeitä palautekanavia ovat yhteistyöelimet ja työryhmät, joiden toimintaa on mahdollista hyödyntää asiakaspalautteen keräämiseen keinoksi, samoin kuin VTS:n kehittämistä asiakaspalautteen työkaluna. Lisäksi näille kaikille toimenpiteille on kehittämisvaiheessa laadittava mittarit, jotka tuottavat numeerista, vertailukelpoista tietoa aikasarjoittaiseen tilastointiin ja toiminnan kehittämiseen. Väyläkäyttäjille suunnattua kyselyehdotusta on esitelty liitteessä 2, samoin kuin väylänpitoa koskevaa kyselyä varustamoille ja satamille.

Asiakaspalauteprosessin **lyhyt aikaväli (2004-2005) palvelujen tuottajien ja muiden tahojen** näkökulmasta kaipaa toimenpiteinä erityisesti joustavien ja toimivien työkäytäntö-



jen ja materiaalien toimittamisen aikatauluja. Lisäksi palvelujen tuottajat ja muut tahot asiakaina korostavat tiedon ja informaation merkitystä: lisättävää yleistä tiedotusta esim. internetin kautta. Asiakasryhmää muut tahot, eli Purjehtijaliittoa ja Veneilyliittoa, ehdotetaan tässä lähestyttävän säännöllisin kyselyin.

**Keskipitkän aikavälin (2006)** toimenpide-ehdotukset muodostuvat tässä tavoitteista, jotka ovat yhteisiä kaikille asiakasryhmille sekä asiakasryhmän mukaan räätälöidyistä tavoitteista. Näitä ovat asiakkuuden tavoitteiden, osaamisen ja käytäntöjen luominen koko Merenkululaitoksen tasolla, keskushallinnon ja merenkulkupiirien sitoutuminen noudattamaan yhtenäistä asiakaspalautejärjestelmää sekä asiakaspalautejärjestelmän kytkeminen toimintajärjestelmään.

**Pitkän aikavälin (2010 v.)** tavoitteena on saavuttaa toimiva asiakkuusstrategia ja -käytäntö koko väylänpidon toiminnolle sekä keskushallinnolle että piireille Merenkululaitoksella. Pitkän aikavälin asiakkuudenhallinta sisältää tavoitteita, jotka tulee määritellä Merenkululaitoksen johdossa toimintajärjestelmän kehittämisen myötä. Näitä tavoitteita voivat olla esim.

- Toimiva asiakaspalautejärjestelmä
- Tyytyväinen asiakas
- Palautteen anto on yksinkertaista
- Palautteeseen reagoidaan ja toimintatapoja muutetaan tarvittaessa
- Tiedon saatavuus on helppoa, läpinäkyvää ja demokraattista
- Asiakaspalautejärjestelmä on henkilöstölle helppokäyttöinen.

## 7.2 Esimerkki veneilijöiden palauteprosessista

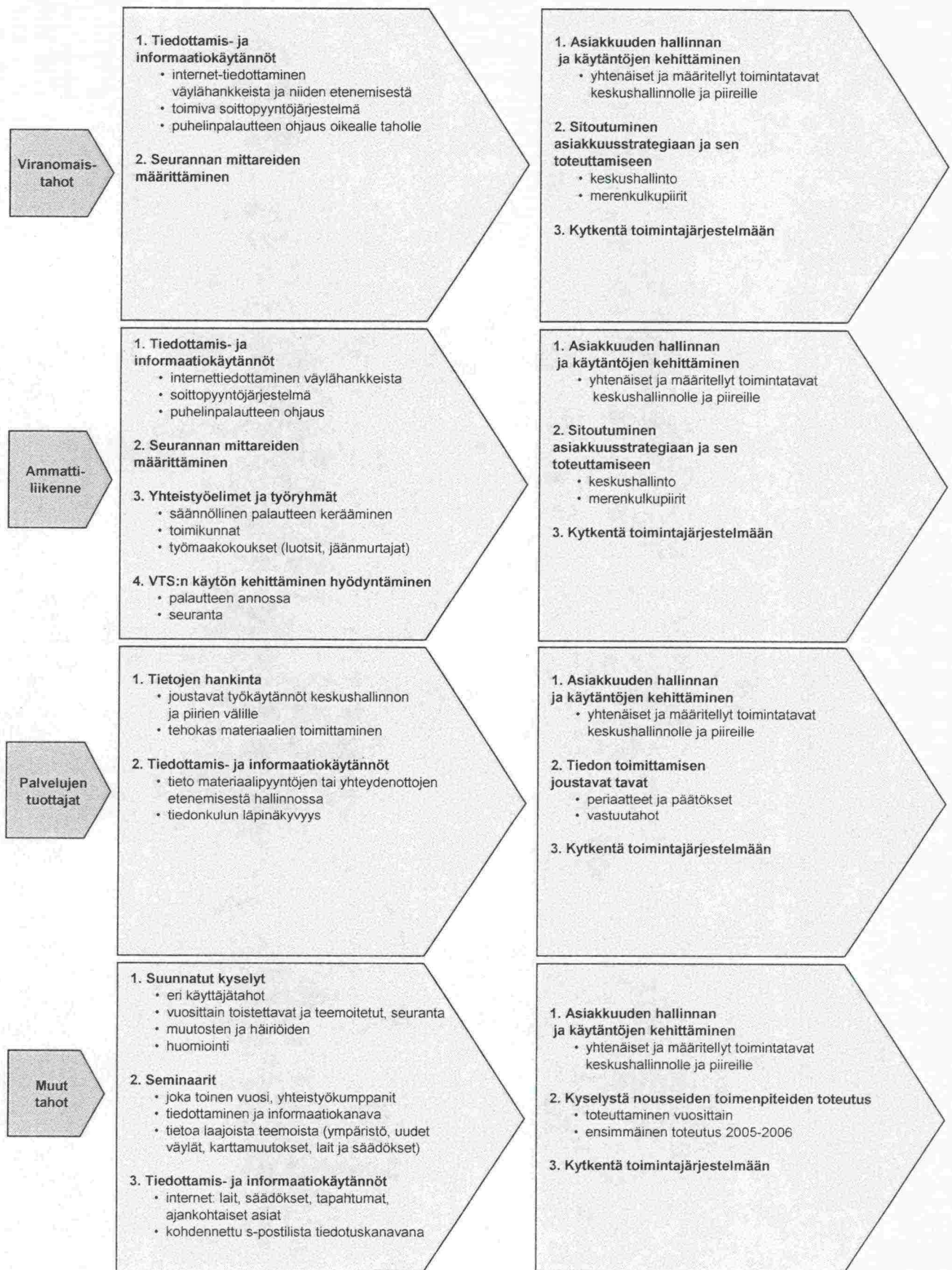
Tämän työn yhtenä tavoitteena oli määritellä yhden palauteprosessin eteneminen, joksi projektiryhmässä ehdotettiin veneilijöille suunnattua kyselyä. Veneilijöille on aiemmin tehty yksittäisiä kyselyitä, lähinnä messujen yhteydessä. Veneilijöiltä on kysytty viimeksi vuoden 2003 ja 2004 Vene-messuilla arviota Merenkululaitoksen tarjoamista palveluista sekä tyytyväisyydestä messutoimintaan, asiakaspalveluun ja lisäksi veneilijöiltä on tiedusteltu tietotarpeita MKL:n palvelujen osalta. Lopuksi lomakkeessa sai antaa kehittämisehdotuksia Merenkululaitoksen suuntaan ja kertoa, kuinka usein vierailee Merenkululaitoksen internet-sivuilla.

Veneilijöille suunnatun kyselyn lisäksi Meri- ja sisävesiväylien kehittämisohjelmassa on laadittu kyselylomakkeet henkilö- ja tavaraliikenteeseen liittyvien kehittämistarpeiden kartoituksesta. Nämä lomakkeet on suunnattu satamien liikenneyhteyksien ja muiden vesiväylien kehittämisestä vastaaville henkilöille vuonna 2002.

Tämän työn asiakashaastattelujen yhtenä tuloksena oli toivomus Merenkululaitoksen aiempaa aktiivisemmasta lähestymistavasta tiettyjen asiakasryhmien suhteen. Eniten kehittämisohdotuksia nousi esille palvelujen tuottajien asiakasryhmästä sekä ryhmästä muut, johon kuuluvat veneilyjärjestöt, kalastuskunnat ja kalastajat sekä yksittäiset veneilijät, purjehtijat ja ranta-asukkaat.

Kuvassa 7 on esitetty ehdotus palautejärjestelmän sisällöksi kohdennettuna veneilijöille lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Ehdotus on muokattu asiakashaastattelujen sekä projektiryhmässä esiin nousseiden ajatusten pohjalta.





Kuva 6. Ehdotus väylänpidon asiakkuustrategiaksi

Veneilijöiden palauteprosessin lyhyt aikaväli (1 v.) sisältää vuosittain toistettavan kyselyn sekä selkeän tiedottamis- ja informaatiokanavan luomisen MKL:n internet-sivuille. Kyselyn avulla kerätään aikasarjoittaista tietoa Likertin asteikolla (1-5 asenneasteikko), jolla mahdollistetaan numeerinen seuranta ja muutosten jäljittäminen heti niiden tapahduttua. Internet-tiedottaminen voidaan yhdistää linkillä Merenkulkulaitoksen sivuihin, ja näille sivustoille sijoitetaan ajankohtaisia aiheita ja tapahtumia, lainsäädäntöä ja säädösten muutoksia koskevia tietoja, tietoja uusista väylähankkeista jne. Sivustot vaativat vastuuhenkilön ja ne on päivitettävä säännöllisesti (6 x vuodessa).

Keskipitkän aikavälin (5 vuotta) on ehdotettu säännöllisiä yhteistyöseminaareja esim. veneilyjärjestöjen kanssa talvikaudella. Seminaarien aikaväliksi on ehdotettu kahta vuotta, jolloin seminaarit järjestetään joka toinen syksy selvästi erillään Vene-messuista. Seminaarien sisältö muokkautuu ajankohtaisten tiedotteiden ja asioiden mukaisesti, siten että kukin seminaari sisältää oman teemansa, jota erityisesti käsitellään. Teemoja voivat olla mm. turvallisuus, uudet merimerkit ja opasteet jne. Seminaarit koostuvat asiantuntijoiden lyhyistä puheenvuoroista ja alustuksista, keskustelusta sekä teemaan kohdistuneesta paneelikeskustelusta. Seminaarien sisältö tulisi ideoida yhdessä Merenkulkulaitoksen muiden toimintojen (mm. merikartoituksen) ja veneilyjärjestöjen kanssa.

Lisäksi keskipitkän aikavälin ehdotuksiin kuuluu vuosittain toistettavista kyselyistä nousseiden toimenpiteiden toteutus. Kyselyjen analyysi ja siitä seuraavien toimenpiteiden toteutus voidaan ajoittaa noin 3-5 vuoden välein tehtäväksi: vuosittaisen kyselyn perusteella ei voida vielä priorisoida toimenpiteitä eikä nähdä mikä toimenpidetarve on selkeästi toistuva. Muutaman vuoden seuranta on selkeä tapa ja perustelu allokoida resursseja.

Toimiva asiakaspalautejärjestelmä on kiinteä osa Merenkulkulaitokselle tulevana vuosina mahdollisesti laadittavaa toimintajärjestelmää. Pitkän aikavälin (10 v.) tavoitteena on saavuttaa toimiva asiakkuusstrategia ja -käytännöt koko väylänpitotoiminnolle sekä keskushallinnossa että merenkulupiireissä.



Kuva 7. Ehdotus veneilijöiden asiakaspalauteprosessiksi

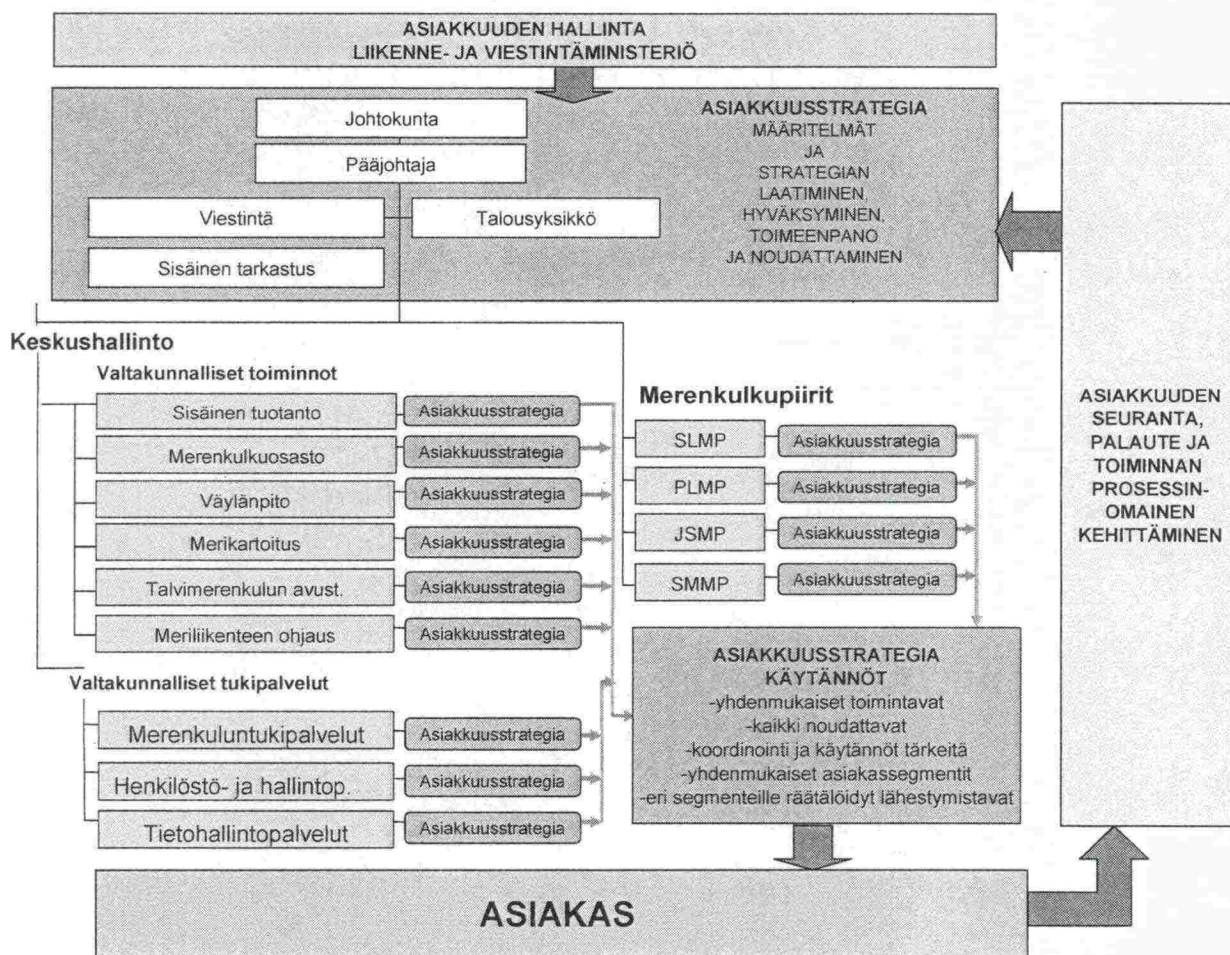


## 8 ASIAKKUUDENHALLINNAN TAVOITETILANNE MERENKULKULAITOKSELLA

Merenkulkulaitos kerää ja ylläpitää runsaasti merenkulkuun ja sen ohjaukseen liittyvää asiakaspalautetta. Vuoden 2004 alusta luotsaus- ja varustamotoiminnot erosivat omiksi liikelaitoksiksi. Organisaatiouudistuksen toteuttamista jatketaan, ja sen tuloksena merenkulun tilaaja- ja viranomaisotoiminnot tullaan erottamaan tuottajatoiminnoista. Tässä yhteydessä myös asiakaspalautejärjestelmää kehitetään vastaamaan uuden organisaation tarpeita ja rakenteita.

Tässä työssä on määritelty väylänpitotoiminnon asiakaspalautejärjestelmän kehittämisen toimenpidetarpeet. Toimenpiteiden selvittämisen yhteydessä on pohdittu väylänpidon asiakaspalautejärjestelmän sovellettavuutta koko Merenkulkulaitoksen tasolla. Alla on esitetty prosessikaavion muodossa miten asiakkuudenhallinta kehitetään koko Merenkulkulaitoksen tasolla hyödyntäen väylänpitotoiminnolle tehtyä määrittelytyötä.

Tavoitetilanteeseen pääseminen vaatii useamman määrittelyprojektin tuottamista ja niiden yhdistämistä yhteiseksi asiakkuuden hallintamalliksi, jonka pohjalta luodaan asiakaspalautejärjestelmä koko Merenkulkulaitokselle.



Kuva 8. Asiakkuudenhallinnan tavoitetilä Merenkulkulaitoksen uudessa organisaatiossa.



## LIITE 1. SELVITYKSESSÄ HAASTATELLUT HENKILÖT

### MERENKULKULAITOS

#### Keskushallinto

Johtaja Keijo Kostiainen  
Apulaisjohtaja Risto Lång  
Diplomi-insinööri Jarmo Hartikainen  
Diplomi-insinööri Olli Holm  
Insinööri, veneilyasiamies Jukka Kotisalo

#### Järvi-Suomen Merenkulkupiiri

Piiripäällikkö Aimo Heiskanen  
Väylänhoitopäällikkö Ismo Kohonen  
Kehittämispäällikkö Simo Kerkelä

#### Suomenlahden Merenkulkupiiri

Piiripäällikkö Seppo Virtanen  
Väylätoimialan päällikkö Kari Pohjola

#### Saaristomeren Merenkulkupiiri

Väylätuotantoalueen päällikkö Peter Lindberg  
Rakennuspäällikkö Kari Kinnunen  
Insinööri Frank Eriksson  
Liikennetarkastaja Sirpa Vanhala

#### Pohjanlahden Merenkulkupiiri

Piiripäällikkö Sirkka-Heleena Nyman  
Toimialapäällikkö Håkan Knip  
Toimialapäällikkö Tuula Forsblom  
Hallintopäällikkö Juha Hautala  
Rakennuttamisjaoston päällikkö Markku Rautiola  
Tarkastaja Vilho Asunmaa  
Merenkulunylitarkastaja Rainer Dahlblom

### ASIAKASTAHOT

#### Liikenne- ja viestintäministeriö

Merenkulkuneuvos Raimo Kurki  
Rakennusneuvos Juhani Tervala  
Yli-insinööri Anneli Tanttu

#### Ympäristöministeriö

Rakennusneuvos Mauri Heikkonen

#### Uudenmaan liitto

Liikenneinsinööri Hannu Siitonen

#### Helsingin satama

Apulaissatamapäällikkö Kaj Sarpaneva

**Rauman satama**

Liikenne- ja turvallisuuspäällikkö Mari Kallinen  
Satamatarkastaja Esa Vuori

**Kotkan satama**

Tekninen johtaja Riitta Kajatkari

**Luotsausliikelaitos**

Toimitusjohtaja Matti Pajula

**Varustamoliikelaitos**

Toimitusjohtaja Markku Mylly

**Varustamoyhdistys**

Osastopäällikkö Jukka Kantola

**Wasa Dredging**

Toimitusjohtaja Kristian Backlund

**Navigeo-mittauskonsultti**

Toimitusjohtaja Kalevi Kemi  
Mittauseteknikko Risto Penttinen  
Opinnäytetyöntekijä Pasi Salminen

**YIT**

Rakennuspäällikkö Pekka Ristikartano

**Veneilyliitto**

Toiminnanjohtaja Markku Toveri

**Purjehtijaliitto**

Veneilytoiminnan vastaava Arto Sjöholm

## LIITE 2. ESIMERKKI KYSELYISTÄ

Määrämuotoiset kyselyt, joilla kartoitetaan väylänpidon asiakkaiden tyytyväisyyttä ja mielipiteitä koskien väyliä ja väylänpitotoimintaa.

### **1. Väyläncäyttäjien väyliä koskeva kuntoarviointi**

Tarkoituksen on seurata väyläcstön kuntoa suoraan väyläncäyttäjille suunnatun kyselyn pohjalta. Seuranta koskisi vain säännöllisemmin käytettävää kauppamerenkulun väyläcstöä (VL1 ja VL2) ja se perustuisi ensisijaisesti väylällä toimivien luotsien ja linjaluotsien kyselylomakkeella antamaan palautteeseen.

Kyselylomakkeessa väylän kuntoa ja ominaisuuksia arvioitaisiin viisiportaisen laatuluokituksen pohjalta. Kysely tehtäisiin kerran vuodessa, ja vastauksen tulisi kuvastaa ko. luotsin käsitystä väyläcstä koko vuoden jaksolta, ei esim. yhteen tiettyyn luotsaukseen perustuen.

Kyselyteemat:

- Väylätila ja väylän geometria
- Väylän merkintä
- Ylläpidon taso
- Ulkoiset olosuhteet
- Jääolosuhteet
- Yleisarvio väylän käytettävyydestä ja navigoitavuudesta.

Kartoitus antaa yksittäisen luotsin samoin kuin vielä yksittäisen väyläncin osalta hyvin rajoitetun ja karkean kuvan väylän käytettävyydestä, mutta kokoamalla tiedot yhteen saadaan yleisellä strategiatasolla jo huomattavan todenmukainen tieto väyläcstön yleisestä tilasta, ja jota tietoa voitaisiin käyttää yleisenä mittarina väylän käyttäjien tyytyväisyyttä arvioitaessa.

### **2. Merenkulkulaitoksen väyläncpitotoiminnan arviointi**

Toinen mahdollinen kysely voi koskea esim. liikenteenharjoittajia (varustamoja) ja satamia, ja sillä mitattaisiin yleensäkin sitä, millaisena Merenkulkulaitoksen toiminta valtion väyläncpidosta vastaavana viranomaisena yleisesti koetaan. Siinä kartoitettaisiin mm. seuraavia asioita:

- Tiedottaminen (väyläncpidon asiat yleensä, hankkeiden eteneminen yms.)?
- Laitoksen asiantuntemus?
- Väyläcstön/vesiliikenneverkon toimivuus/kattavuus?
- Väylien taso (tekninen, navigoitavuus, turvallisuus) yleisesti ottaen?
- Väylänchoidon taso yleisesti ottaen?
- Hanke-esityksiin/aloitteisiin vastaaminen, hankkeiden edistäminen ja toteutus (ylipäättään asiakkaan tarpeiden kuuleminen)?
- Kustannusvastaavuus (tuntevatko asiakkaat saavansa väylä- ym. maksuille vastinetta)?